

## 기업 변혁 개론

# 1. 첫머리에(논문의 배경과 전개방법)

### ◎미시적인 관점의 업무접근

지금은 21세기 초반입니다만 본 논문은 차세기인 22세기로 이어지기 위한 초석으로서 기업이 차후 도입하면 좋겠다고 생각한 것이나 느낀 것을 정리한 것입니다.

뜻밖의 계기로 시작한 타임 셀프 매니지먼트 전문 컨설팅 업무도 약 20년이 지났습니다.

본 논문은 이전에 지도한 것과 생각한 것을 정리해 놓았습니다. 타임 셀프 매니지먼트 전문 컨설턴트라는 입장에 입각한 종래의 조직론적인 접근법에 의한 논설전개가 아닙니다. 한 사람 한 사람의 개인이 어떻게 업무에 대처하는가를 발전시켜 「기업에서는 이런 방법이 좋지 않을까요?」라는 전개입니다. 말하자면, 거시적인 접근방법이 아닌 미시적인 접근방법이 종래로부터 어려운 문제가 되고 있는 화이트칼라의 생산성 향상이나 폐쇄적인 기업경영을 한꺼번에 타개하는 유일한 방법이라고 확신하여 본 논문을 정리하기로 결심했습니다.

### ◎어긋난 경제학, 경영학의 실태

또 하나, 본 논문을 정리 할 결의를 다지게 한 것은 경제학, 경영학의 현재실태입니다. 원래 경제학은 학문으로서의 목적이 시장의 메커니즘을 해명하는 것이 아닌 어떻게 풍족한 사회를 구축하는가에 있다고 생각합니다. 그러나 현재의 경제학은 본래의 목적을 잊고 시종일관 기술론에만 치우쳐 있음을 느낍니다. 이런 저런 경제학은 많이 있으나 사회가 조금도 풍요로운 느낌으로 이어지지 않는 것은 어딘가가 잘못되어 있기 때문이 아닌가 합니다. 지금의 경제학은 이 사회의 풍족함에 기여하지 않는다고 여겨집니다. 같은 맥락으로, 본래 경영학은 조직과 그 조직의 구성원을 풍요롭게 하기 위한 목적을 가진 학문이지만 현재는 그 의도와 매우 동떨어져 있습니다. 잠재적 우울증 환자가 국민의 30%를 넘거나, 교통사고의 3배나 되는 자살률을 보이는 기업·조직과 사회는 큰 문제인 것입니다. 기존의 경제학이나 경영학이 그 문제를 해결하지 못한다면, 미시적인 접근방법으로 몇 개의 기업에서 성과를 올려온 저의 이론과 노하우 보급이 조금은 우회하는 것일지도 모르나 만족스러운 개인과 풍요로운 사회를 만드는 것에 공헌할 수 있지 않을까 하고 생각했습니다.

## ◎양극병존으로 보는 업무의 체계

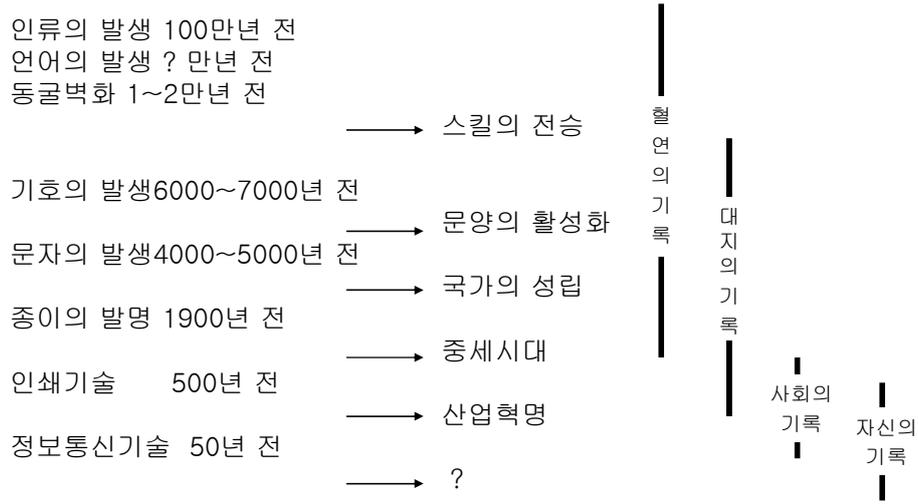
본 논문을 전개하는데 있어서는 「양극병존」이라는 파악방법과 사고방식을 채용하였습니다. 양극병존이란 대극(상극)인 것이 동시에 존재하는 것을 말합니다. 예를 들면 동전의 앞과 뒤, 전기의 +와 -, 자석의 N극과S극 같은 것입니다. 이것들은 전부 혼자서는 성립될 수 없습니다. 본 논문의 주제가 되는 「기업변혁」은 기업활동 전부의 업무(사무)를 과학적으로 파악해야 합니다. 그 때, 대상이 되는 업무는 실시하는 사람, 실시하는 시간, 실시하는 방법 등에 의한 성과에 큰 차이가 생길 뿐만 아니라 외부환경(경제동향, 시장동향 등)에 의해서도 달라지는 결과를 보입니다. 이것은 변화하는 요인(변수)가 무한대라는 상황인 것입니다. 즉, 우리들의 업무는 복잡계열이라 할 수 있습니다. 그 변수가 무한대로 늘어나기 때문에 구체적인 대응책도 생각하지 않은 채 화이트칼라의 생산성 향상이나 기업변혁은 어렵다고만 해 온 것입니다. 본 논문에서는 그 복잡한 업무를 단순 명료하게 파악하기 위해 「양극병존」이라는 사고관념을 도입했습니다. 이것에 의해 종전까지 보이지 않던 업무의 여러 측면이 명확해짐과 동시에 그 대응책뿐만이 아닌 바람직한 기업형태(운영방법)마저 이끌어 낼 수 있었습니다.

본 논문에 의해 한 명이라도 더 많은 사람이 만족할 수 있는 사회와 생활이 실현되어 풍요로움을 전하는 기업이 보다 더 늘어나기를 기원합니다.

## 2.정보화, 사회의 IT화가 가져온 기업변혁의 필요성

### ◎정보화 사회와 커뮤니케이션 변화

정보화 사회, 사회의 IT화가 기업의 경영방법뿐만 아니라 그 형태마저도 변화시키는 가장 큰 힘이라는 것에 의의는 없을 것이라 생각합니다. 그 전에 역사를 거슬러 올라가 정보화 사회에 대해서 간략히 생각해 보고자 합니다. 저는 정보화 사회가 오늘날뿐이라고는 생각하지 않습니다. 역사를 돌이켜보면 과거에도 몇 번인가 정보화 사회라고 해도 좋을 만한 시대나 사건의 반복이었습니다. 인류가 최초로 언어를 사용하기 시작할 때부터 정보화 사회가 시작된 것입니다. 그 다음으로 문자를 개발했을 때에도, 종이를 발명했을 때에도, 인쇄기술을 개발했을 때에도 우리사회는 질과 양을 함께 확실하게 진보시켜왔다고 생각합니다. 이 커뮤니케이션에 관한 정보가 고도화 되면서 인류는 비약적인 진보와 편리함으로 풍족한 사회를 쌓았습니다. 그리고 그 뒤 인류사회는 새로운 사회제도를 구축해 온 것입니다.



【커뮤니케이션과 생산성】

과거의 사례를 들여다 보면, 지금의 IT에 관련된 정보화가 사회생활의 비약적인 진보와 사회제도의 변혁으로 이어질 가능성이 충분합니다. 그러나 한편으로 우려할만한 일도 생기고 있습니다. 지금까지의 정보화 시대는 언어나 문자, 종이 인쇄기술 등 편리한 도구를 활용하고 풍족한 사회를 만들기 위한 선인들의 지혜가 있었습디다만, 현재의 정보화시대에는 만들어진 편리한 도구를 활용해 풍족함을 실현하는 지혜가 결여되어 있는 것 일지도 모른다는 생각이 듭니다. 최근의 정보화는 전달 스피드도 비약적으로 빠르고 전달 가능한 양과 질도 지금까지의 정보화 시대의 것들과는 비교도 안될 정도 입니다. 그 결과, 현대인에게 가장 결여되어있는 것은 지혜를 움직이게 하는 시간인 것입니다.

◎중세형 매니지먼트와 조직

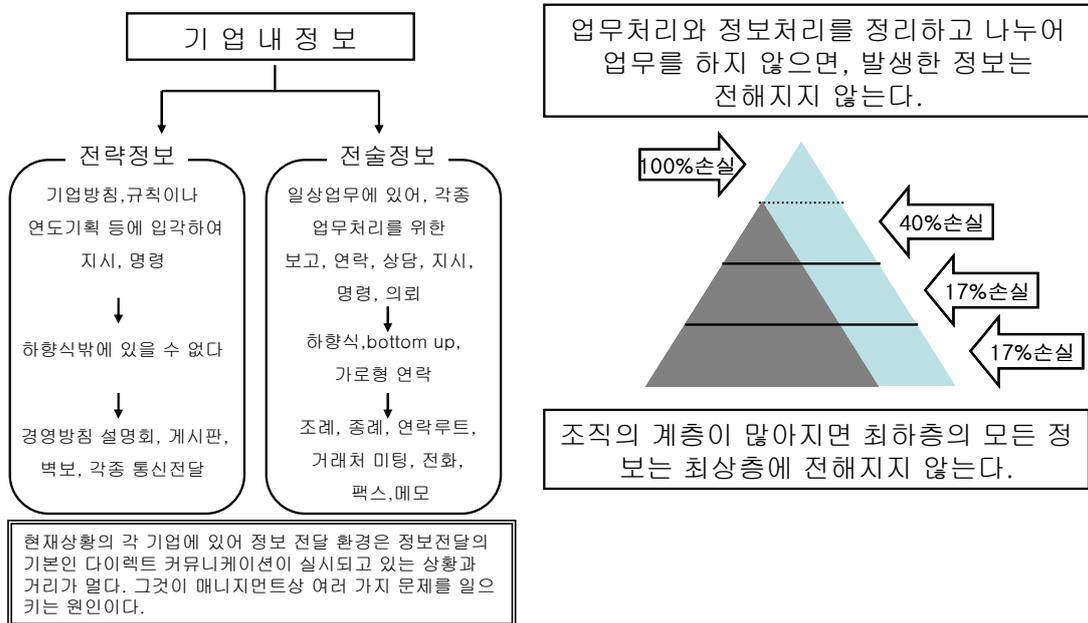
시간의 결여에 관한 사례는 비즈니스 현장을 관찰하면 많이 발견할 수 있습니다. 사내 IT화가 끝나도 업적부진의 현실에 괴로워하는 경영자가 있거나, 하루 수십 통 수백 통 날아오는 메일처리에 급급한 비즈니스맨이 있는 등 편리한 도구가 비즈니스맨에게는 여유롭지 못한 생활을 만들어 버리는 것입니다. 그리고 이와 같은 현실은 인류를 진보시키기는커녕 역으로 퇴화·후퇴시키는 것으로 연결되는 사례를 많이 만들어 냈습니다. 정보화에 의해 기업이나 개인은 자신도 모르게 중세 즈음의 매니지먼트(과학적이지 않다는 의미)를 도입하는 처지가 되었습니다. 지금이 21세기임에도 불구하고 말입니다. 그 중 하나가 피라미드형 조직과 플랫(flat: 평면)형 조직입니다. 피라미드형은 경영학이 확립된 이래 조직론의 정석이 되었습니다. (그리고 그것은 오늘날의 정보화 시대에 있어 기업내의 단점 중 하나라고 생각합니다.) 저는 피라미드형 조직을 중세형 매니지먼트의 한 예로 꼬집고 싶습니다. 기업업적이 나쁜 것은 다계층간의 의사소통이 원활 하지 않다는 것을 나타내어, 중간 관리직 무용론이 생겨나거나 중간 관리직이 정리해고 대상의 타깃이 되는 경우 마저 생겨납니다. 피라미드형 조직의 생성은 길이 아닌 흉이였습니다. 정리해고를 당한 사람도 남은 사람도 행복하지 않을뿐더러 기업업적이 극적으로 개선되는 것도 아니었습니다. 이유는 간단합니다. 업무를 과학적으로 파악하지 못했기 때문입니다.



◎정보화 시대- 피라미드형과 플랫폼의 병존이 중요

여기서 두 개의 사례를 소개하고자 합니다. 어느 금융기관의 젊은 담당자의 발언을 히어링 할 때의 일입니다. 「지금 곤란한 거라든지 고민중인 것이 있습니까?」라고 묻자, 즉석에서 「은행장님이 연초에 발표하신 방침, 목표가 저의 업무와 어떻게 이어지는 것인지 모르겠고 의욕도 생기지 않아서 고민입니다.」라고 대답했습니다. 이 사례는 ‘젊은이는 의욕이 없다’든지 ‘젊은이는 책임감이 결여되어 있다’라고 판단하기에 앞서, 조직의 톱이 말단사원까지 다 알 수 있도록 방침이나 목표를 전달하지 않으면 모처럼의 인재도 전력이 되지 못하는 것을 나타내는 전형적인 모습입니다. 플랫폼 조직이라 할지라도 그 조직이 가진 메리트를 살리는 지혜가 없으면 그 조직은 발전은커녕 인간을 불행하게 만드는 도구가 되어버리기 때문에 하루 빨리 변해야 함을 깊이 새길 필요가 있습니다.

그렇다면 피라미드 조직과 플랫폼 조직에 대한 결론을 이야기 해 보겠습니다. 기업은 「업무처리」를 위한 피라미드 조직과 「정보처리」를 위한 플랫폼 조직 두 개를 병존시킬 필요가 있습니다. 플랫폼 조직은 가상의 세계만으로 충분합니다. 톱으로부터의 정보발신이 다이렉트로 전 사원·직원에게 전달되는 체계가 플랫폼 조직이기 때문입니다. 즉, 톱은 지금까지 해온 것 보다 그 이상의 정보발신 공부(효과적인 정보발신 방법)가 필요한 시대, 그것이 오늘날의 정보화 시대라는 것입니다.



【두 개의 정보와 업무 시스템에 정보를 보낼 때 생기는 문제점】

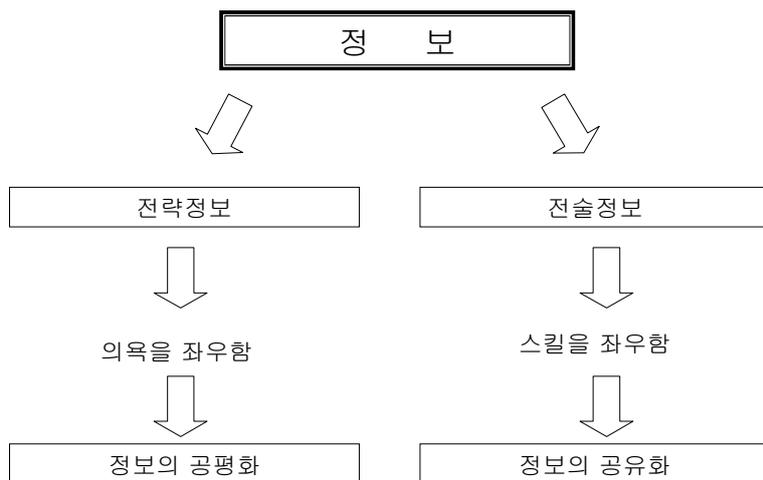
▶▶ 2개의 정보에 관련된 참고문헌 「도해-업무의 달인의 타임매니지먼트」 P118~121

◎커뮤니케이션 담당임원- 업무의 재고조사와 정보의 공평화 추진

지금까지 업무의 체계를 기본으로, 정보화시대 대응을 위한 조직으로서 「피라미드형」과 「플랫형」의 병존이 중요하다고 설명했습니다. 이 두 개의 조직을 동시에 가장 유효하게 기능시키는 방법을 소개하겠습니다. 그것은 이 두 개의 조직을 동시에 관찰하고 문제가 있으면 대책을 취하는 커뮤니케이션 담당임원(Chief Communication Officer)의 설치입니다.

「피라미드형 조직」은 업무처리를 위한 조직이므로, 타깃이 되는 업무(사무)를 얼마나 명확하게 할 수 있는가가 가장 중요합니다. 그것을 실현하려면 조직의 구성원인 한 사람 한 사람의 사원, 직원들이 맡고 있는 일을 일시에 명확하게 할 수 있는 체계를 가지고 있어야 합니다. 저는 이 작업을 「업무의 재고조사」라고 부르고 있습니다. 조직 전체를 보면 각각의 업무의 재고가 팽대한 수의 집적이 된다고 생각합니다. 이 팽대한 수에 회사 전체적인 「업무의 재고조사」를 추진하고 파악하는 것이 담당임원의 최우선 과제입니다. 사내의 커뮤니케이션이 원활하지 않거나 각 사원의 커뮤니케이션 스킬에 문제가 있을 경우에는 자신의 업무를 확실하게 할 수 없는 것보다 타인과의 커뮤니케이션이 충분하지 않다는 것이 그 문제의 본질이 됩니다. 「업무의 재고조사」- 각각 한 사람 한 사람의 작업과 팀의 공유화-는 팀 능력을 향상시키는 가장 빠른 길이라고 주장하고 있으며, 그 주장은 지금까지의 각양각색의 기업에서 지도한 경험으로부터 제가 이끌어 낸 하나의 결론입니다.

한편, 플랫형 조직에서는 동일정보를 동시에 전원에게 보낸다는 「정보의 공평화」 사고방식이 중요합니다. 업무 실적을 올릴 때, 이 공평화를 구체적으로 어떻게 해야 하는가 라는 문제가 생깁니다. 정보의 공평화는 모 금융기관의 젊은이의 사례에서 설명한대로 「의욕」에 관련된 중요한 문제입니다. 정보의 공평화를 추진해 사내의 의욕을 향상시키는 것이 커뮤니케이션 담당 임원의 업무실적이 됩니다. 그 외에도 해야만 하는 것은 많이 있으나, 우선 담당임원이 이 두 개를 확실히 하는 것만으로도 기업업적은 많이 변한다고 볼 수 있습니다.



【정보 분류 방법】

▶▶ 정보의 분류에 관련된 참고문헌 「최강의 회의력」 P130

## ◎업무처리, 정보처리

여기서 정보화시대에 대응하는 하나의 매니지먼트 모델을 제공하겠습니다. 이것은 한 사람 한 사람이 하고 있는 여러 가지 업무에 주목해 누구에게나 맞고 어떤 일에도 맞는 완전히 새로운 사고방식으로부터 이끌어 낸 것입니다. 업무는 누가해도 자기 혼자서 하는 일과 타인과 공동으로 하는 일 두 가지로 집중됩니다. 혼자서 하는 일은 업무처리라고 부를 수 있고, 업무처리를 능숙하게 하려면 그 업무에 대한 전문지식(Knowledge)이 필요합니다. 타인과 공동으로 하는 업무는 정보처리라고 부를 수 있고, 정보처리를 잘하려면 커뮤니케이션 스킬이 필요합니다. 다시 말해, 업무를 능숙하게 진행시키려면 커뮤니케이션 스킬과 전문지식이 필수불가결입니다. 그러나 그 두 가지 만으로는 충분하다고 볼 수 없습니다. 물론 그 두 가지 스킬이 다른 것 보다 높으면 성과가 좋아질 가능성이 올라가지만 극적인 차이가 생기지는 않을 것입니다. 왜냐하면 이 두 가지 스킬의 중요성은 「누구에게나 들어맞는 업무」라는 발상으로부터 이끌어냈기 때문입니다.

## ◎업무요소와 매니지먼트 모델

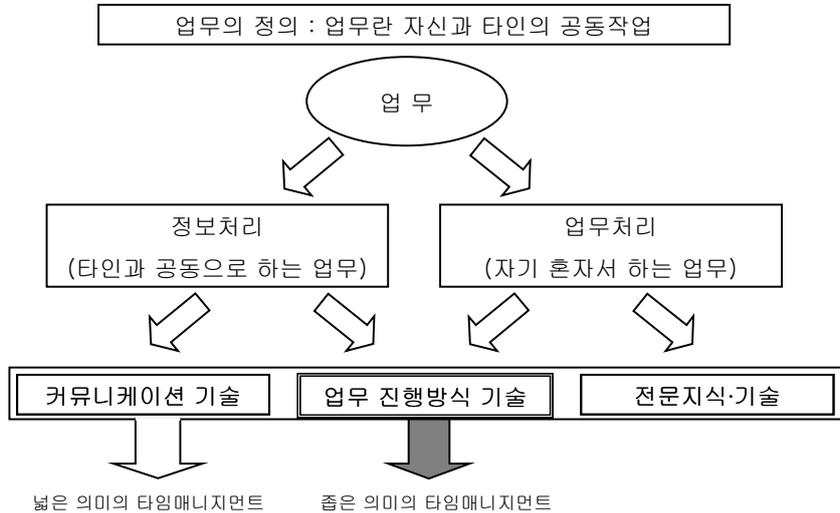
일을 과학적으로 파악하는 것에는 또 하나의, 어떤 일에도 맞는 발상이 필요합니다. 어떤 업무에도 들어맞는 발상으로 업무를 파악하면 어떻게 될까요? 본 논문의 기본 틀인 양극병존으로 생각해 보면, 어떤 일에도 「시작」과 「끝」이 있던지 「양적요소」와 「질적요소」가 있고, 「목표」와 「실적」이 있는 것을 알 수 있습니다. 모든 일은 형태는 다르지만 (겉보기에는) 한발 물러나서 보면 같은 요소에서 성립되어 있다고 말할 수 있습니다. 즉 모든 일에 들어맞는 업무요소 컨트롤이 능숙한 사람은 업무의 달인이라고도 할 수 있는 것입니다. 여기서 한 가지 추론을 이끌어 낼 수 있습니다. 모든 업무에 들어맞는 요소가 있고 그 요소의 컨트롤 방법을 안다면 누구라도 업무의 달인이 될 수 있는 가능성이 있다는 것입니다. 저는 이 업무요소 컨트롤 방법을 「업무처리방법」의 스킬 혹은 좁은 의미의 타임 매니지먼트라고 부르고 있습니다. 누구에게나 맞는 업무파악 방법에서 이끌어 낸 「커뮤니케이션 스킬」·「전문지식」과, 어떤 업무에도 들어맞는 발상에서 끌어낸 「업무처리방법」의 스킬은 밀접한 관계에 있습니다. 그것은 업무처리방식의 스킬이 커뮤니케이션과 전문지식을 이어주는 다리역할을 하고 있다는 이미지입니다. 업무를 능숙하게 진행하기 위한 스킬은 「커뮤니케이션」·「업무처리방식」·「전문지식」 세 개로부터 성립되고, 「업무처리방식」이 남은 두 개의 샌드위치 내용물처럼 되어있는 형태- 저는 이것은 매니지먼트 모델이라고 하고 있습니다.

이 3층 구조의 매니지먼트 모델은 기업변혁이나 개인의 생산성 향상의 토대가 되는 중요한 개념이라고 생각합니다. 개인에게 있어 생산성 향상을 위한 스킬 업은 위의 세 개에서 구축 할 수 있습니다. 즉, 커뮤니케이션 스킬의 향상, 업무처리방법 스킬의 향상, 그리고 전문지식의 축적입니다. 3개 중 어느 부분이 강하고 어느 부분이 약한가를 스스로 판단하여 상사의 평가에 의해 스킬 업 방향성도 구체적인 대책도 명확하게 할 수 있습니다. 이것으로 인해 스킬업의 실현 가능성이 지금보다 훨씬 높아질 수 있습니다. 또, 조직의 향상이나 기업변혁은 이 3가지 스킬을 향상시키는 것 혹은 스킬을 끌어내는 체계나 환경을 얼마큼 정비할 것인가, 가능한가에 달려있습니다. 개인의 경우도 마찬가지로 자신의 조직에 이 3가지 스킬의 어느 곳이 기업변혁 등의 포인트인지를 판단, 판정하는 것에 의해 지금보다 더 과학적인 접근법에 의한 대안이 가능해 집니다.

타임매니지먼트 ≠ 시간관리  
타임매니지먼트 = 업무관리

※타임 매니지먼트라는 단어는 논리적 실수를 일으킨다.

※바른 표현은 작업(처리항목)매니지먼트



▶▶ 타임매니지먼트 체계에 관련된 참고문헌 「도해-업무의 달인의 타임매니지먼트」 P10

### 3. 업무를 과학화 하는 것

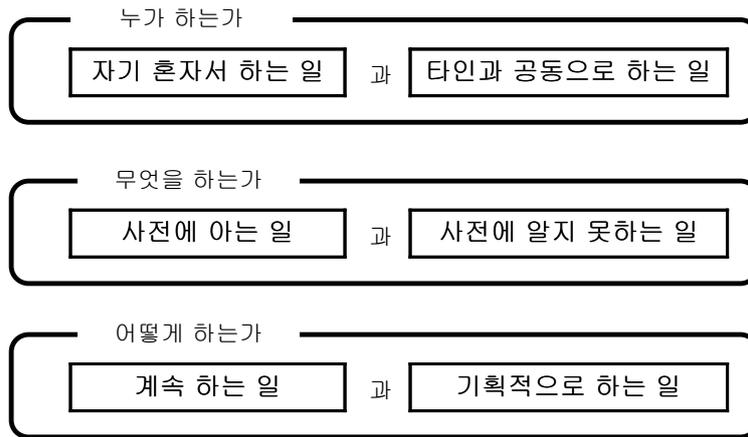
앞 절에서는 정보화 시대가 가져온 기업변혁의 필요성과 그 대책을 과학적으로 실행하는 사고방식을 소개했습니다. 이 절에서는 그 사고방식의 핵심부분인 「업무를 과학화 하기」에 대해 기술하려 합니다. 업무를 과학화 하는 것은 업무의 본질을 어떻게 인식, 파악하는가 라고 생각합니다. 그것을 위한 방법으로 재차 말하는 양극병존의 발상과 양극병존에 입각해 업무를 객관적으로 (가능하면 숫자로) 파악하는 몇 가지 방법을 소개하겠습니다.

## ◎'업무의 보편성' 인식의 중요성

우선, 업무를 과학적으로 파악하는 것은 업무의 가운데에 있는 보편성을 발견하는 것 입니다. 보편성이란 어디서나 누구에게나 어떤 것에도 맞는 공통성이라고 생각합니다. 예를 들면 「누구에게나 들어맞는 것」을 비즈니스 현장에서 바꿔 말하면 경영자에게도 사원에게도 들어맞는 것이 됩니다. 「어떤 것에도 들어맞는 것」은 복사를 하는 일에도 기획서를 작성하는 일에도 들어맞는 것이 됩니다. 자칫 귀찮은 의론으로 보일 수 있으나 업무의 보편성을 파악하는 작업은 개인의 스킬 업에도 기업변혁에도 중요한 영향을 주는 것이 됩니다. 단언하건대, 업무의 보편성을 인식하고 파악하는 것이 가능한 개인은 스킬 업도 쉽게 되고, 조직의 구성원이 업무의 보편성을 공통으로 인식하여 공통언어로서 활용할 수 있다면 기업변혁도 쉽게 이를 수 있습니다. 현재 화이트칼라의 생산성향상이 어렵다거나 기업변혁의 여러 가지 대안책이 혼란스러운 가장 큰 이유나 원인은 업무의 보편성 인식부족, 파악부족에 있다고 단언할 수 있습니다. 즉, 업무를 과학화 하고 있지 않기에 화이트칼라의 생산성향상도 기업변혁도 어려워졌다고 할 수 있는 것입니다. 역으로 생각하면, 업무를 과학화 했을 때 양자의 실행이 용이해지는 것입니다.

## ◎공통으로 들어맞는 업무파악

이제 제가 말하는 업무의 보편적 파악방법에 대해 설명해 보겠습니다. 우선 신입사원에도 경영자에도 들어맞는 업무의 파악방법은 양극병존의 발상과 비즈니스의 정석인 「5W1H」(육하원칙)에서 이끌어내 보겠습니다. 한 사람 한 사람이 행하고 있는 각각의 업무에 주목합시다. 그 업무를 「누가?」 하고 있는가를 보면 복잡해 보이는 업무도 딱 두 가지 업무로 성립되어 있음을 알 수 있습니다. 그것은 자기 혼자서 하는 일과 타인과 공동으로 하는 일 두 가지 입니다. 이것은 신입사원에도 경영자에도 공통으로 맞아떨어지는 업무파악입니다. 그리고 이 파악방법에 「투여시간」이라는 객관적 요소를 첨가하면 실로 재미있는 데이터를 입수할 수 있습니다. 그것은 직종, 직업형태, 규모에 관계없이 어떤 회사, 어떤 조직에 있어서도 이 두 가지 업무에 대한 투여시간의 역할이 대략 4:6이며 타인과 공동으로 하는 일의 비율이 많다는 것 입니다. 또, 조직에서 계층별로 두 가지 업무의 비율을 보면 계층이 올라갈수록 타인과 공동으로 하는 일의 비율이 높아집니다. 이 두 가지의 업무에 관해서는 앞 절에서 조직론에 관련된 중요한 문제로서 소개했으므로 충분히 이해하고 있을 것이라고 생각합니다. 다음으로 「무엇을 할까?」에서 업무를 파악해봅시다. 이것도 역시 딱 두 가지의 업무에 집중시킬 수 있습니다. 그것은 「예정」된 일과 「돌발(갑자기 생긴 일)」입니다. 이 업무파악방법도 신입사원부터 경영자까지 공통으로 들어맞춰 생각할 수 있습니다.



【업무의 분류(조직 보는 방법)】

▶▶ 업무 분류법에 관련된 참고문헌 「도해-업무의 달인의 타임매니지먼트」 P34

이 두 개의 업무에 방금 전과 같이 투여시간이라는 단면적인 객관성을 더하면 역시 직종, 직업형태, 규모에 관계없이 업무 비율이 대략 75:25가 됩니다. 단, 이 숫자는 15년 정도 전에 제가 조사한 데이터입니다. 요즘은 IT화에 의해 돌발비율이 어느 정도 줄어들었음을 현장지도를 통해 느낍니다. 그것은 비 동시 통신수단인 메일의 보급에 의해, 동시 통신수단인 전화에 의한 돌발이 어느 정도 감소했기 때문입니다. 본 논문은 계기로 일본 타임매니지먼트 보급협회의 홈페이지에서 최신데이터를 수집해보려 합니다. 여러분의 협력을 부탁드립니다.

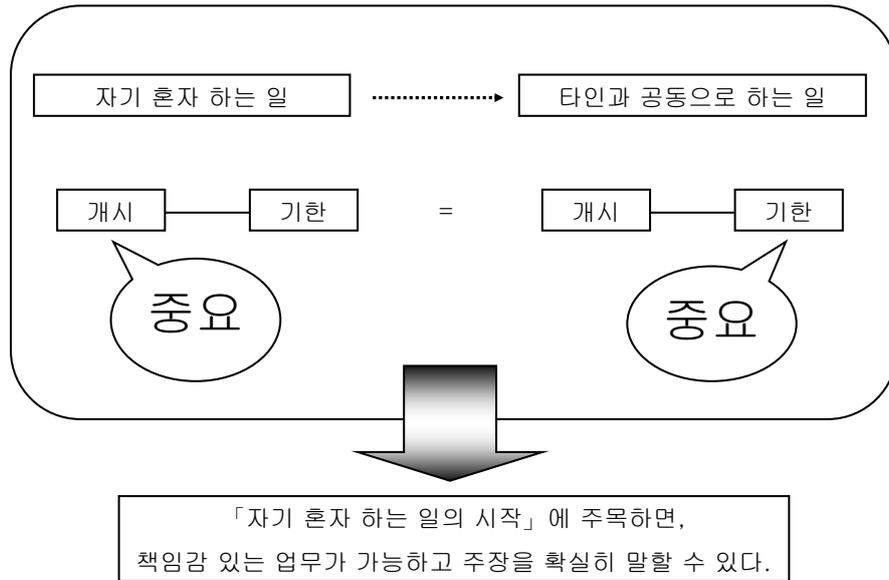
◎보편적 체계 속의 보편적 업무수단

「누가?」와 「무엇을?」에 의한 업무파악 방법은 어느 중요한 가설을 우리에게 제공해줍니다. 「우리회사는 특별하니까」라던지 「우리회사특수사정」이라는 말은 어느 기업 조직에서 지도해도 듣는 말입니다. 그러나 그 ‘우리회사는 특별’이라는 사고방식을 이 데이터는 완전히 틀린 것이라고 지적하고 있습니다. 확실히 유명회사, 유명인이 하는 일은 다릅니다. 영업수단도 업무진행방식도 다를 것입니다. 그러나 눈에 보이는 표면적인 부분에서는 완전히 다른 업무나 작업을 하고 있음에도, 한발 물러나 업무의 보편성 레벨에서 보면 어느 회사든 비슷한 데이터를 보입니다. 이것은 모든 회사가 다른 업무를 한다고 하더라도 업무의 진행방법의 근본에 공통점이 있는 것을 보여주는 것이 아닌가 하고 추론할 수 있습니다. 기업조직의 구성원인 한 사람 한 사람 비즈니스맨의 업무진행 방식에 회사나 조직은 다른 근본의 보편성이 있다고 생각합니다. 만약 이 추론과 가설이 옳다고 한다면 개인의 스킬 업이나 기업 변혁에 있어서도 어떤 근원적이고 공통적인 대책마련 방법이 존재하는 것은 아닌가 하는 가능성을 나타내고 있다고 생각합니다. 즉 개인의 생산성 향상을 올림과 동시에 조직력 강화로 실현되는 (업무의 원리 원칙이라 할 수 있는) 보편적인 수단이 있는 것이 아닐까 하는 것입니다. 업무를 과학화 하는 것은 업무의 보편적인 체계를 파악하는 것이기도 합니다. 업무 파악이 능숙한 사람을 의학에 비유하면, 인체의 체계를 숙지하고 그 체계에 입각하여 많은 경험을 해온 명의라고도 할 수 있습니다. 업무의 달인도 마찬가지로 업무의 체계를 숙지하고 많은 경험을 쌓아 달인이 된다고 생각합니다.

## ◎4가지 시간-시작과 끝에 주목하라

그럼 여기서 업무를 과학화 하고 업무의 보편적인 체계에서 이끌어낸 구체적인 방법을 소개하겠습니다. 저는 이 구체적 대책을 「업무의 원리·원칙」이라고 부르고 있습니다. 지면의 상황상 지금 소개하는 원리·원칙은 단 한가지 입니다만, 업무를 과학화 하는 「양극병존」의 발상을 소개하면 여러분도 이 원리·원칙을 스스로 개발하는 것이 충분히 가능하다고 생각합니다. 신입사원부터 사장에 이르기까지 들어맞는 업무 파악 방법에 「자기 혼자 하는 일」과 「타인과 공동으로 하는 일」이 있습니다. 그리고 복사를 하는 일에도 기획서를 작성하는 일에도 공통요소인 「시작」과 「끝」이 있습니다. 이 두 가지를 맞춰보면 하나의 「업무의 원리·원칙」을 이끌어 낼 수 있습니다. 그것은 「자기 혼자 하는 일의 시작과 끝」, 「타인과 공동으로 하는 일의 시작과 끝」의 4가지 시간입니다. 이 「4가지의 시간」의 원리·원칙을 모르고서 스케줄을 짜는 사람은 중세형 매니지먼트로, 숙지하고 활용하는 사람은 과학적인 업무로 이어집니다.

대부분의 비즈니스맨은 중세형 매니지먼트에 시간을 허비합니다. 구체적으로는 스케줄 수첩이나 스케줄러를 보면 한눈에 알 수 있습니다. 「타인과 공동으로 하는 일의 시작」관리가 일반적입니다. 나머지 3개의 시간에 신경을 쓰지 않기 때문에 노력에 비해 결과가 나오지 않는 중세형 매니지먼트가 되어버린다고 단언할 수 있습니다. 또 개인이 아닌 팀이나 조직에도 중세형 매니지먼트는 성행하고 있습니다. 그 좋은 예가 사내 회의 등의 「시간엄수」입니다. 시간엄수의 의미는 일반적으로 「시간대로 시작」이라는 슬로건입니다. 이 슬로건을 지키는 팀은 일본에 어느 정도 있을까요? 이것은 「타인과 공동으로 하는 일의 시작」만 의식하고 있는 좋은 예입니다. 정말로 이 「시간엄수」의 슬로건을 실현하고 싶다면 업무의 원리·원칙에서부터 이끌어 낸 「타인과 공동으로 하는 일의 끝」에 주목하는 것이 과학적입니다. 다시 말해 시간대로 끝나기, 끝내기 라는 의식으로 바꾸는 것만으로도 성과가 있는 회의로 변신 시킬 수 있는 가능성을 크게 높입니다. 아마도 이 사고방식이 정착한다면 업무가 지연되는 사람 수도 확실히 줄어들 것이라고 확신할 수 있습니다. 단, 업무가 지연되는 사람 수를 제로로 하는 것은 불가능합니다. 돌발업무가 존재하기 때문입니다. 이것이 업무를 과학화 하는 것에서 끌어낸 업무의 원리·원칙에 입각한 과학적이면서 생산성을 높이는 것의 한 예입니다. 개인의 스킬 업이나 기업변혁을 성공시키는 최초의 첫걸음은 이 업무의 원리·원칙을 보다 많이 각자의 몸에 익혀 팀·조직에서는 그것을 얼마나 공유할 수 있는가에 달려있다고 단언할 수 있습니다.



【4개의 시간】

▶▶ 4개의 시간에 관련하는 참고문헌 「도해- 업무의 달인의 타임매니지먼트」 P32

## 4. 업무의 원리, 원칙에서 본 기업변혁의 방향성

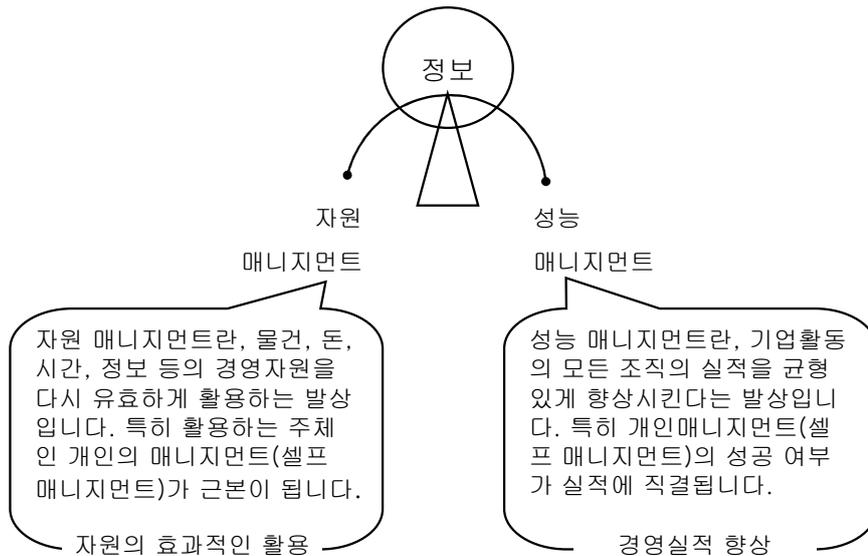
### ◎ 불완전한 대차 대조표- 미시핵심모델의 부재

현대 경영에 있어 기업의 경영상태의 판단자료는 대차대조표(balance sheet)입니다. 대차대조표는, 회사의 경영상황의 여러 가지 정보를 제공 해줍니다. 제가 지도하고 있는 어느 금융기관의 지점장도 용자의 판단 기준은 첫째가 사장의 의욕 둘째가 대차대조표라고 말합니다만 그 뒤에, 「그렇긴 한데 대차대조표는 잘 안 맞아서요..」 라고 말하는 경우가 종종 있었습니다. 다시 말해 대차대조표는 여러 가지 정보를 제공해 주지만 완전하지는 않다는 것 입니다. 회사의 경영상태를 판단하는 것이 대차대조표입니다만 그 기업 구성원인 한 사람 한 사람의 종업원의 경영상태(업무 집행상태)를 판단하는 기준은 있는 것일까요? 현 상태로는 승급이나 보너스 조정 등의 인사고과 정도가 아닐까요. 게다가 이 인사고과도 완전하지는 않습니다. 대차대조표가 완전하지 않은 상황이나 각 종업원의 업무집행상황을 적절히 파악하지 못하는 것은, 같은 원인에 의해 달라지는 현상양상의 등장이 아닐까 합니다. 이 현상은 파악하는 방법이 본론의 처음에 설명한 매니지먼트의 거시적인 접근법이므로, 미시적인 접근법과의 차이점 때문에 나타나는 것이 아닐까 합니다. 원래 거시는 미시의 집적입니다. 미시의 체계, 상황을 다 파악하지 않는 거시는 애초부터 존재하지 않습니다. 미시의 핵심모델 집적이 거시의 핵심모델을 형성한다 할 수 있습니다. 회사, 조직 경영에서 미시의 핵심모델은 한 사람 한 사람 종업원의 업무진행방식과 그 성과입니다. 그 집적이 회사, 조직의 업적이 되는 것에는 이의가 없다고 생각합니다. 그리고 현재 회사 조직의 업적과 그 활용내용을 파악하는 것으로서 대차대조표가 있지만, 그 대차대조표의 미시 핵심모델이 존재하지 않는 것이 대차대조표의 완전성을 실현할 수 없는 제일 중요한 이유라고 생각합니다.

◎객관성이 부족한 인사제도-시점의 불일치

대차대조표는 말할 것도 없이 금전이라는 단위로 객관성을 확보합니다. 그러나 그 대극에 있는 조직구성원인 한 사람 한 사람의 활동상황과 실적을 파악하는 객관성의 단위는 금전이 아닌 평가라는 점수입니다. 일단 점수이므로 객관성이 있는 것처럼 보이지만 사실 이 평가라는 점수는 기본적으로 평가자의 주관이 짙은 것입니다. 다시 말해 현재 회사, 조직을 평가하는 대차대조표와 각 개인을 평가하는 인사고과 등에는 일관성이 없는 것입니다. 이것이 쌍방모두에 적격인 상황을 파악할 때 큰 장애요인이 된다고 생각합니다. 말하자면 이것도 중세형 매니지먼트의 하나입니다. 개인의 평가와 개인의 집적이 되는 조직의 평가가 서로 다른 시점에서 행해지므로 여러 가지 인사제도도 충분히 그리고 완전히 기능을 다하는 상황이 아니라고 생각합니다. 능력주의제도나 실적주의제도를 도입해도 도입한 측은 만족스러울지 모르나, 종업원들에게 무엇인가 석연치 않은 것이 남는 것은 개인과 조직의 평가의 기본 틀이 다른 것에서 원인을 찾을 수 있습니다.

2개의 매니지먼트 노하우가 중요



\*매상을 확보하기 위한 업무=성능 매니지먼트

\*회사·조직을 가장 효과적으로 운영하는 업무=자원 매니지먼트

【자원의 효과적인 활용과 경영실적 향상】

▶▶성능(performance), 자원(resources)매니지먼트에 관련된 참고문헌 「도해 업무의 달인의 타임매니지먼트」 P134

## ◎시간을 이용한 객관성 확보- 투자시간에 주목

이제, 객관성 결여라는 문제의 해결책을 21세기형 매니지먼트 방법으로 생각해 보고자 합니다. 개인에도 조직에도 공통으로 들어맞는 평가기준과 평가방법을 생각해봅시다. 실은 본 논문의 내용 가운데 이미 힌트가 있습니다. 그것은 투여시간이라는 표면입니다. 금전이라는 표면이 아닌 투여시간이라는 표면이 개인과 조직을 공통으로 같은 개념으로 평가하는 유일한, 객관성이 있는 단위라고 단언할 수 있습니다. 즉, 대차대조표에서는 「금전사용법」이 경영판단을 하는 기준이 되지만 금전사용법이 아닌 「시간사용법」을 경영판단에 도입하는 것이 됩니다. 그때 유의점은 표면적인 업무를 대상으로 투여시간을 판단해도 그다지 의미 있는 데이터는 이끌어 낼 수 없다는 것입니다. 저도 예전에 참가했던 샤프의 광학기기 자우르스 확장 판매계획에서, 어떤 소프트 개발회사가 자우르스에서 투자시간의 데이터를 뽑아내는 소프트를 개발했습니다. 그러나 유감스럽게도 그 소프트는 표면적, 구체적인 업무를 입력하고 그 투여시간을 파악하는 것이었기에 알맞은 성과를 낼 수가 없었습니다. 또 비즈니스 프로세스를 분석해 업무개선에 연결시키는 방법도 존재합니다만 이것도 표면적, 구체적 업무를 대상으로 분석하는 것이기에 그다지 기대할 수 없다고 생각합니다. 즉, 이 경영판단에 연결되는 데이터는 경영자부터 신입사원까지 맞는 보편성을 베이스로 하지 않으면 모처럼 수집한 데이터도 읽어내지 못하게 되는 것입니다. 거기에서 투여시간의 데이터를 얻는다고 하면

- 「자기 혼자 하는 업무」와 「타인과 공동으로 하는 업무」
- 「예정된 업무와 돌발업무」
- 「지속적인 업무」와 「기획 단발적 업무」
- 「성능에 관련된 업무」와 「자원에 관련된 업무」

위의 4가지 항목으로 충분한 것입니다. 여기에 각각의 업무 우선순위 기준을 마련하여 그 데이터를 뽑아내면 거의 완벽하다고 생각합니다. 실은 이 4 항목으로도 조합의 2의 4제곱으로 16가지 업무 투여시간의 데이터를 얻을 수 있습니다. 그것도 한 사람 한 사람의 개인과 그 개인의 집합체인 팀이나 회사에 공통된 데이터입니다. 즉 개인과 조직을 같은 베이스에서 평가할 수 있는 데이터입니다. 그 데이터에 종래부터 있던 대차대조표의 데이터를 겹쳐 판단하면 상당히 정밀도가 높은 경영실태 파악이 가능합니다. 구체적으로는 하루 종일 처리한 업무에 「자기 혼자」나 「타인과 공동」, 「예정」이나 「돌발」 등의 플래그(flag)를 세워 두 개의 세트로 투여시간 비율을 읽어내는 것입니다. 이미 제가 지도하고 있는 기업에서는 그 방법을 채용하여 투여시간이라는 표면에서 업무의 진행방식 상태를 분석, 평가 중입니다.

	업무명	투여시간(분)	우선순위	형태	비고
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

1)합계노동시간	분	100%	2)A+AX	분	%
3)B+BX	분	%	4)C+CX	분	%
5)AX+BX+CX	분	%	6)AX	분	%
7)자기 혼자	분	%	8)타인과 공동	분	%

**【기입방법】**

- 1.그날 했던 일(업무명)을 순서대로 기입하십시오.  
(업무명 기입)  
·이동시간 등은 이동의 목적 업무에 포함시키시오.  
·가능하면 상세하게 기입하십시오.
- 2.각 업무에 투자한 시간을 분 단위로 기입하십시오.  
(투여시간 기입)
- 3.각 업무의 우선순위를 밑의 요령대로 기입하십시오.  
(우선순위 기입)  
·A:사전에 알고 있던 업무로써, 그날 자신이 한 일.  
·B:사전에 알고 있던 업무로써, 그날이 마감이 아니었던 자기가 한 일.  
·C:사전에 알고 있던 업무로써, 타인도 가능한 일.  
·AX:돌발 업무로써, 그날 자신이 한 일.  
·BX:돌발 업무로써, 그날이 마감이 아니었던 자기가 한 일.  
·CX:돌발 업무로써, 타인도 가능한 일.
- 4.각 업무의 형태를 밑의 요령대로 기입하십시오.  
(형태기입)  
·자신:자기 혼자서 한 업무(서류작성 등)  
·타인:타인과 공동으로 한 업무(회의,상담,접객 등)
- 5.표에 있는 항목별로 투여시간과 그 퍼센트를 집계해 주십시오.  
·퍼센트의 소수점 이하는 반올림 해주시오.

**【투여시간 분석표】**

경영 부서 등에서 데이터를 뽑으면 「자기 혼자」와 「타인과 공동」의 비율에서 「자기 혼자」가 많았다고 합니다. 경영실적이 부진한 현상은 「타인과 공동」의 업무인 거래처와의 미팅에 투자하는 시간이 적기 때문이 아닌가 합니다. 데이터의 결과가 좋지 않게 나오면 타인과 공동의 업무시간이 늘어나도록 업무처리 방법을 바꾸면 됩니다. 이렇듯 간단한 사례만 있는 것은 아니나 투여시간비율이라는 데이터는 극히 중요한 매니지먼트상의 힌트를 줍니다. 즉, 훌륭한 경영판단의 소재가 됩니다. 그리고 그 데이터는 한 사람 한 사람의 개인이 자신의 업무처리방식 체크나 개선에 사용할 수 있는 것뿐만이 아닌 팀이나 부내, 또는 (회사 평균을 알 수 있다면) 팀이나 회사 업무 진행방식 체크나 개선의 방향성을 발견할 때 지극히 과학적이고 객관성 높은 것이 된다고 할 수 있지 않을까요. 이 방법이 업무의 원리·원칙에서 이끌어낸 개선·개혁의 방향성이나 구체적인 대책을 제공하는 것이 됩니다. 그리고 그것은 업무의 원리·원칙으로부터의 접근방법이기 때문에 효과적이고 실행성 높은 대책이 됩니다. 간단히 말하자면 아주 조금의 노력으로 큰 성과를 기대할 수 있는 것입니다.

◎발상의 전환에서 보이는 본질

이 절의 마무리로, 금전단위로 평가 분절하는 대차대조표와 시간단위로 평가 분절하는 방법을 톱니바퀴로 예를 들어 이야기 하겠습니다. 일반적으로는 큰 톱니바퀴와 작은 톱니바퀴가 있을 때 큰 톱니바퀴가 조직, 작은 톱니바퀴가 개인이 됩니다. 이 발상으로부터 행해지는 것이 대차대조표라고 할 수 있습니다. 그러나 본 논문의 사고방식은 큰 톱니바퀴가 개인이고 작은 톱니바퀴가 조직이라는 발상입니다. 그것은 개인이 조금 바뀌면 조직이 크게 바뀐다는 발상이기도 하며 조직을 볼 때는 그 구성원인 한 사람 한 사람 개인을 여유롭게 시간을 들여 바라보지 않으면 조직의 본질이 보이지 않는 것이기도 합니다.

## 5. 기업변혁의 구체적 대책

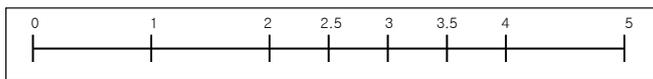
기업변혁의 출발점은 업무를 과학화 하는 것. 업무의 보편성을 찾아 내는 것이라 설명했습니다. 구체적으로는 신입사원부터 경영자까지, 복사부터 기획서 작성까지 공통으로 들어맞는 업무의 원리·원칙을 발견하는 것이라고 말할 수 있었습니다. 이 절에서는 그 기업변혁의 구체적인 대책에 대해 설명하겠습니다. 우선, 기업변혁을 실행함에 있어서의 키워드를 소개합니다. 그것은 경영자도 변하고 사원도 변한다는 것입니다. 이 키워드는 회사 전체의 성격을 바꾸자는 의미가 아닙니다. 경영자가 변하는 것은 조직이 변하는 것을 의미하며, 사원이 변하는 것은 사원의 스킬이 향상되는 것을 의미합니다. 그리고 이 양방에 들어맞는 것이 업무를 과학화한다는 발상으로부터의 접근법입니다. 즉, 기업변혁을 실현하는 것은 업무를 과학화하는 마음가짐으로 대하고 조직의 체계와 환경을 바꿈과 동시에 한 사람의 사원은 스킬을 올리고 조직은 그것이 가능한 환경을 만드는 것이라 생각합니다. 그 부분을 이해한 뒤에 제가 지도하고 있는 사례를 설명하겠습니다.

### ◎과학적인 진단 프로그램으로 파악

병에 걸린 환자가 있고, 그 환자의 병세가 악화 되었다면 환자의 관리에 문제가 있는 것은 아닌지, 어디가 나쁜지를 특정 짓기 위한 검사, 진단이 필요합니다. 의료의 경우는 경영보다도 훨씬 과학적으로 행해지고 있으므로 여러 가지 조사방법이나 진단 기기도 충실합니다. 특별히 이상한 병원에 가지 않는 한 질병의 원인 발견은 상당히 높은 정밀도로 발견되고 있습니다. 그러나 경영의 세계에서 조사, 진단의 제도는 (의료의 경우와 비교했을 때) 많이 떨어지는 것이 현실입니다. 첫 번째 원인은 업무를 과학적으로 하지 않기 때문입니다. 의료의 세계에 MRI라는 검사, 진단기기가 있습니다. 이것은 자기를 사용해 신체의 하나하나의 조세포 활성화 상태를 파악하고 인체 속 문제부분을 발견하는 것입니다. 제가 하고 있는 기업진단에도 이것과 비슷한 방법이 있습니다. 그것은 종업원 개개인의 「업무처리방식」의 장점과 약점을 5지선다형 질문으로 끌어내는 방법입니다. 신체가 회사라면 세포는 개개인의 종업원입니다. 개개인 종업원의 장점과 약점을 파악하는 것은 의료세계의 MRI와 같은 것입니다. MRI같은 진단이 가능한 것은 「복사를 하는 일도, 기획서를 작성하는 일도 똑 같은 일이다」라는 발상에서 이끌어 낸 보편적 업무요소를 명확히 했기 때문입니다. 따라서 어떤 일이라도 보편적으로 존재하는 7개의 요소와 장점, 약점을 파악하는 것이 가능해집니다. 의료에서는 문제가 있는 부위나 세포를 개선하기 위한 치료나, 경우에 따라 절제를 하기도 합니다만 저는 개인에게 그 결과를 피드백하고 본인이 개선할 수 있도록 대처하고 있습니다. 이 앙케트 조사에서 팀 단위, 부 단위, 회사 전체의 평균을 구하거나 계층별로 평균을 구하면 각각의 단위에서 장점, 약점의 경향도 읽어낼 수 있습니다. 거기에 과거의 사례를 맞춰보면 그 정밀도는 매우 높아집니다. 앙케트 조사에 의해 개인과 조직의 대량의 문제점을 파악하는 것도 가능합니다. 당사의 홈페이지에서 이 조사의 간단버전을 무료로 제공하고 있습니다. 한번 시험 삼아 해 보십시오.

	매우 맞다	맞다	모르 겠다	아니 다	매우 아니 다
1. 언제나 업무 기한이 신경 쓰인다	1	2	3	4	5
2. 업무는 언제나 제출 습부다	1	2	3	4	5
3. 업무를 타인에게 맡기지 않고 혼자 맡는다	1	2	3	4	5
4. 업무는 전부 중요하다고 여겨진다	1	2	3	4	5
5. 동시에 여러 가지 일을 한다	1	2	3	4	5
6. 업무는 과정보다 결과를 중시한다	1	2	3	4	5
7. 타인에 대해 자주 화를 낸다	1	2	3	4	5
8. 기분을 편안하게 하는 것이 어렵다	1	2	3	4	5
9. 숫자로 판단할 수 있는 일이 좋다	1	2	3	4	5
10. 업무가 쌓여도 어떻게든 처리할 수 있다	1	2	3	4	5
10문제의 평균점수를 내보시오					점

【해결방법】



A 타입

A  
의  
경  
향

B  
의  
경  
향

B 타입

1	0~2.0	.....	기한에는 맞추지만 업무의 질이 저하될 가능성이 크다
2	2.1~3.0	.....	기한은 지키고 양도 적절히 유지해가며 질의 저하가 일어나지 않도록 여러 가지 노력을 하고 있다
3	3.1~4.0	.....	기한에 맞추지 못하는 경우가 다소 있으나 자신이 납득할만한 질을 유지해가며 양을 줄이는 여러 가지 노력을 하고 있다
4	4.1~5.0	.....	기한에 맞추지 못하고 양을 줄이지 못할 가능성이 크다

## A타입

경향

- ①경쟁심
- ②공격적
- ③결과우선
- ④숫자우선
- ⑤빠른 템포

문제점

- ①업무 조정이 어렵다
- ②업무를 타인에게 맡기기 않는다
- ③스케줄링이 미숙하다
- ④업무의 질이 희생된다
- ⑤인간관계 트러블

대책

- ①현실적 목표를 세운다
- ②일을 적극적으로 위임한다
- ③우선순위를 세워 스케줄링
- ④적정한 질의 유지
- ⑤커뮤니케이션 문제 해결

## B타입

경향

- ①냉정
- ②느긋함
- ③업무의 질 우선
- ④인간관계우선
- ⑤느린 템포

문제점

- ①업무가 밀리면 계획을 못 세운다
- ②실현 가능한 질의 요구
- ③위임이 능숙하게 안 된다
- ④팀 컨트롤이 무르다
- ⑤업무의 양이 희생된다

대책

- ①높은 목표설정
- ②업무량을 많이
- ③업무의 질은 현실적으로
- ④위임은 적당히
- ⑤팀 컨트롤을 타이트하게

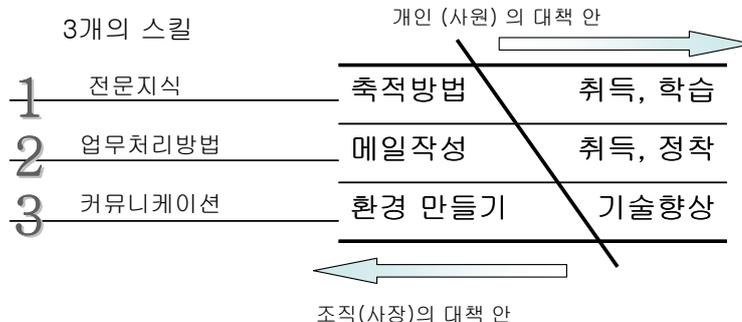
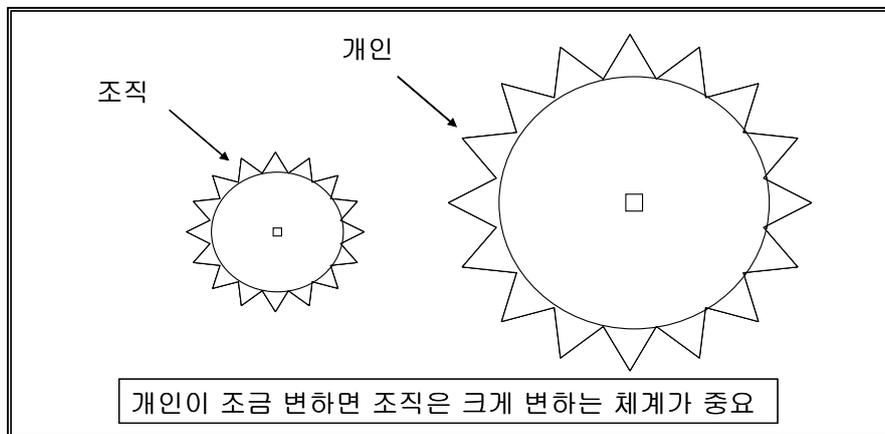
### 【업무 스타일 분석과 타입별 진단】

이 앙케트 조사만으로도 꽤 과학적인 접근법이 되므로, 앙케트 결과에서부터 갑자기 변혁에 착수해도 좋지만 좀더 과학적으로 분석하는 편이 결과가 더 좋아지는 것은 지극히 당연한 이치입니다. 의료의 세계에서 MRI만으로 갑자기 수술을 하는 병원이나 의사는 없습니다. 혈액 검사나 CT촬영을 해서 진단의 정밀도를 향상시킨 뒤에 최종적인 치료행위에 들어갑니다. 기업변혁도 마찬가지라고 생각합니다. 각각의 조직으로서 종업원의 활성화 상황을 아는 것만으로는 정밀도가 높은 대책을 세울 수 없습니다. 거기에서 다음으로 할 일이 「투여시간 분석」이라는 작업입니다. 앙케트 조사가 「재고조사」라고 한다면 이 조사는 「총량조사」입니다. 전자가 스킬 조사인 것에 비해 후자는 그 스킬의 활용상태 조사가 됩니다. 의료로 예를 들자면 혈액검사나 초음파 진동 검사 같은 것입니다. 투여시간의 조사는 과거에 여러 가지 컨설팅 팀들에 의해 실행되어 왔습니다. 그러나 그것들의 대부분이 비즈니스 프로세스식 조사인 관계로 제대로 된 성과로 연결되지는 못하고 있다고 생각합니다. 혈액검사라 말할 것 같으면 혈액형과 농도지수 등 한눈에 바로 아는 정도의 검사입니다. 저희 회사의 투여시간 조사는 비즈니스프로세스 식의 조사는 하지 않습니다. 경영자에도 신입사원에도 들어맞게 업무의 종류별로 특화 시키고 있습니다. 혈액검사로 예를 들면 간장의 기능이 저하되어 있다든지 어느 종류의 특별한 바이러스가 침투하고 있음을 알 수 있는 정도의 레벨로 진단할 수 있습니다. 즉, 성과가 나오지 않는 원인을 투여시간 분석에서 판정하는 것이 가능한 것입니다.

위의 두 가지 조사에서 조사대상 기업과 그 종업원에 대한 상황의 8할을 파악할 수 있습니다. 덧붙여서 제가 하고 있는 러닝 코스나 각 세션은 이 두 가지 조사를 실시해가면서 진행하고 있습니다. 즉, 단순한 노하우나 스킬 전수 세미나가 아닌 실제 참가중인 분들의 문제 해결형 세미나가 되도록 노력하고 있습니다. 그 외에 각 종업원의 목소리로부터 문제점을 해결하는 히어링 조사나 각 종업원이 중점을 둔 장소를 확인하는 「업무 우선순위 조사」, 또 리얼한 현장을 파악하기 위한 「동행조사」 등도 있습니다. 진위여부를 떠나 업무를 과학적으로 파악하는 방법에 의한 진단과 조사는 그 결과도 정밀도 높은 것이 될 것이라고 경험으로부터 자부하고 있습니다.

### ◎진단 이후의 대처방안

업무를 과학화 하는 방법에 의한 진단 뒤에는 그 데이터를 근거로 한 대응책 책정과 실시가 됩니다. 개별의 데이터에 의해 대응책 역시 개별화 됩니다. 대책을 마련해야만 하는 방향성은 사실은 공통입니다. 그것은 조직을 바꾸는 대책과 개인을 바꾸는 대책 두 가지 입니다. 좀더 구체적으로 말하면 개인의 경우 스킬업을 위해 업무를 과학적으로 파악하는 방법과 그것에 입각한 구체적인 스킬 습득이 되는 것입니다. 한편 조직은 개인의 스킬업을 지원하는 규칙을 만드는 것과, 스킬을 발휘할만한 환경을 만들고, 스킬 업 가능한 환경을 만드는 것입니다. 개인의 데이터에 의해 이 두 가지의 방향성은 같아도 구체적인 대책의 내용은 달라집니다. 의료에서도 진단결과에 따라 내과적 접근법으로 치료할 것인가 외과적 접근법으로 치료할 것인가 두 개의 방향으로 나누어져 있는 것과 같다고 생각합니다. 즉 효과를 내기 위해 양쪽 동시에 행하는 것입니다. 개인은 스킬 업, 조직은 규칙 만들기와 환경정비 입니다. 의료로 말하자면 전자가 내과적 대응책이고 후자가 외과적 대응책이 됩니다.



▶▶ 개인과 조직에 관련된 참고문헌 「도해-업무의 달인의 타임매니지먼트」 P52

의료가 외과, 내과 등 과목이 나누어진 것과 같이 기업변혁도 크게 3가지 과목으로 나누어져 있습니다. 그것은 이미 소개했던 「커뮤니케이션」, 「업무처리방법」, 「전문지식」이 됩니다. 이 3가지의 분야에서 각각의 개인과 조직을 개선시키거나 혹은 3가지 분야의 어느 한 군데나 두 군데를 개선시키는 것이 저희 회사에서 진행중인 기업변혁의 대안입니다. 이 작업을 계속 하는 것에 의해 조직적인 대책 마련인 '규칙 만들기'와 '환경정비'가 성과를 올려 정착 했을 때, 「사풍·기업풍토가 변했다」는 것이 됩니다. 즉, 기업변혁은 사풍이나 기업 풍토가 변했다고 자타 모두 인정할 때 비로소 어느 정도 성과가 있었다고 말할 수 있다고 생각합니다.

## 6. 끝으로

본 논문은 업무를 과학화 하는, 그리고 업무를 보편적으로 파악하는 것의 중요성과, 과거에서 이끌어 낼 수 있는 각각의 종업원의 생산성 향상을 출발점으로 한 기업변혁에 대해서 설명했습니다. 끝으로 저의 부탁을 들어주시면 감사하겠습니다. 우연치 않은 계기로 발을 들인 타임매니지먼트 세계입니다만, 당초에는 영국에서 개발된 「A타임」 세미나의 실시뿐이었습니다. 거기에서 여러 가지 경험을 기반으로 본 논문에 도달 했으나 도달하기까지는 엄청난 노력과 자금이 필요했습니다. 순식간에 생긴 이론이 아닙니다. 2002년에 이 이론과 수단을 전하기 위한 NPO법인 일본 타임매니지먼트 보급협회를 설립하여 많은 개인이나 기업으로부터의 문의가 있었고 업무를 맡주해 주셨습니다. 본 논문을 빌려 깊은 예를 표하는 바입니다. 그러나 이 사고방식의 보급은 저희들의 능력부족으로 아직 미약하여 사회를 풍요롭게 하는 것에 충분히 기여하고 있는 상황이 아닌 것이 현실입니다. 이 논문을 읽고 찬동하신 여러분께 부탁이 있습니다. 그것은 본 논문의 보급에 협력해 주십사 하는 것입니다. 멋대로 굴어 황송하기 그지없습니다만 힘을 보태주시기 바랍니다. 밑에 메뉴를 준비해 놓았습니다. 간결히 하셔도 좋으니 해 주신다면 감사하겠습니다.

- 1.홈페이지를 지인이나 친구에게 소개
- 2.본 논문을 지인이나 친구에게 소개
- 3.NPO홈페이지의 데이터 수집 협력
- 4.시판중인 저서를 구입
- 5.홈페이지에서 판매중인 저서를 구입
- 6.NPO회원이 되기
- 7.NPO주최 세미나에 참가
- 8.NPO활동을 지원하기 위한 보조금 제공
- 9.기업변혁을 실천 해보기
- 10.뒤에서 응원하기

위의 10가지 메뉴 그 이상의 활동도 부탁 드리며 본 논문을 마치겠습니다. 또 연구중인 분도, 이 논문에 흥미가 생기신 분도 언제든지 연락 해 주십시오. 현장지도를 해가며 이론을 개발하거나 체계화 하는 것에는 상당히 무리가 있습니다. 본 논문에서 전개한 개념을 보다 더 보급하기 위한 학술적 활동이 가능한 분의 등장을 기대하고 있습니다. 여러분과 함께 풍요로운 개인과 사회를 구축하기를 기대하고 있습니다.

저자: 유키토 아키노부(行本 明説)

역자: 오윤하

※본 논문은 2010년 2월 저자 유키토와 역자의 상담 하에 원문과  
조금 다른 형태의 논문으로 구성되었음을 밝히는 바입니다.